



**ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS
INTERNACIONAIS NA INDÚSTRIA DE CHARUTOS E CIGARRILHAS DA BAHIA**

**ANALYSIS OF THE PROCESS OF FORMATION OF INTERNATIONAL STRATEGIES IN
THE INDUSTRY OF BAHIA CIGARS AND CIGARETTES**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS INTERNACIONALES EN LA
INDUSTRIA DE LA BAHIA DE CIGARROS PUROS Y CIGARRITOS**

Itiel Moraes da Silva, MSc

Universidade Federal da Bahia/Brazil

ithyel@hotmail.com

Walter Fernando de Araújo de Moraes, Dr.

Universidade Federal de Pernambuco/Brazil

walter.moraes@ufpe.br

Ana Carla Cavalcante das Chagas

Faculdade Adventista da Bahia/Brazil

a.kharla@hotmail.com

RESUMO

A pesquisa tem como objetivo investigar as características do processo de internacionalização na Menendez & Amerino, empresa que possui a liderança em *market share* no mercado de charutos e cigarrilhas brasileiro. Para construção do referencial teórico foram utilizados os principais conceitos-chave das teorias de internacionalização: Ciclo de Vida, Uppsala, Escolha Adaptativa, Paradigma Eclético, Modelo Diamante e RBV. Os conceitos-chave abrangem a localização, escolhas gerenciais, recursos tangíveis e intangíveis, aprendizagem, agentes externos, contexto e processo de formação de estratégias internacionais. A estratégia metodológica de estudo de caso qualitativo foi considerada apropriada para esclarecer o problema de pesquisa e para investigar o processo e a dinâmica do fenômeno da internacionalização. A pesquisa é de natureza longitudinal e os procedimentos metodológicos foram embasados na teoria adaptativa. A análise dos dados foi realizada em duas etapas: descritiva e por meio do método de comparação constante, com o auxílio do *software* ATLAS/ti. Os resultados revelaram que os fatores, conhecimento e vantagens comparativas foram fundamentais no processo de internacionalização. Verificou-se também, que na maior parte do período analisado, o processo de formação das estratégias internacionais com base no incrementalismo lógico esteve presente na organização.

Palavras-chave: Estratégia; Internacionalização; Exportação; Processo; Charutos e Cigarrilhas.

ABSTRACT

The research has as aim to investigate the characteristics of the process of internationalization in the Menendez & Amerino, firm that had leadership in market share in the cigar and cigarettes in Brazilian market. For construction of the theoretical referential they had been used main the concept-key of the internationalization theories: Cycle of Life, Uppsala, Adaptive Choice, Eclectic Paradigm, Model Diamond and RBV. The concept-key comprise the localization, choices management, tangible and intangible resources, learning, agents external, context and process of formation of international strategies. The method strategy of study of qualitative case was considered appropriate to clarify the research problem and to investigate the process and the dynamics of the phenomenon of the internationalization. The research is of longitudinal nature and the methods procedures had been based in the Adaptive Theory. The analysis of the data was carried through in two stages: descriptive and by means of the method of constant comparison, with the aid of ATLAS/ti software. The results had evidenced that the factors, knowledge and comparative advantages had been fundamental in the internationalization

process. It was also verified, that for the most part of the analyzed period, the process of formation of the international strategies on the basis of the logical incrementalism was present in the organization.

Keywords: Strategy; Internationalization; Exports; Process; Cigars and cigarettes.

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo conocer las características del proceso de internacionalización de la empresa Menéndez y Amerino, que tenía el liderazgo en participación de mercado en el puros y el cigarrillos en el mercado brasileño. Para la construcción del referencial teórico que se ha utilizado el concepto principal-clave de las teorías de internacionalización: Ciclo de la Vida, Uppsala, Selección Adaptativa, Paradigma Ecléctico, modelo del diamante y RBV. El concepto de clave comprenden la localización, gestión de decisiones, los recursos tangibles e intangibles, el aprendizaje, el contexto, los agentes externos y el proceso de formación de estrategias internacionales. La estrategia método de estudio de caso cualitativo se consideró conveniente aclarar el problema de investigación y para investigar el proceso y la dinámica del fenómeno de la internacionalización. La investigación es de carácter longitudinal y los procedimientos de los métodos se habían basado en la Teoría de adaptación. El análisis de los datos se realizó a través de dos etapas: descriptiva y mediante el método de comparación constante, con la ayuda de ATLAS / ti software. Los resultados han evidenciado que las ventajas de los factores, el conocimiento y comparativa ha sido fundamental en el proceso de internacionalización. Se verificó también, que para la mayor parte del período analizado, el proceso de formación de las estrategias internacionales sobre la base de la incrementalismo lógico estaba presente en la organización.

Palabras clave: Estrategia; Internacionalización; Exportacione; Proceso; Cigarros Puros e Cigarrillos.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente competitivo das empresas está se tornando cada vez mais dinâmico. Aspectos relacionados à globalização, como a volatilidade do capital e a atuação das empresas em nível global têm acirrado a concorrência nos mais diversos segmentos de mercado, exigindo das empresas novas posturas e estratégias. Num âmbito global, a estratégia de internacionalização adotada pela empresa tem assumido um papel de extrema relevância à busca da vantagem competitiva sustentável (HITT et al, 2002).

Atualmente, o mercado nacional de charutos e cigarrilhas encontra-se em estagnação, tendo como causas principais a alta tributação sofrida por esse setor, os hábitos culturais, o baixo poder aquisitivo da população em geral e o contrabando. A indústria fumageira ainda sofre com fortes pressões governamentais e de organizações não governamentais, com políticas e campanhas antitabagistas. Em tentativa de fazer frente a esse panorama, as empresas de charutos estão voltando-se para o mercado internacional como forma de ampliação da sua estrutura, buscando novos mercados e ampliando a sua linha de produtos.

Dados do Sindifumo-BA (2006) revelam que, a partir de 1997, o mercado mundial de charutos e cigarrilhas vem experimentando um crescimento, tendo os Estados Unidos como país líder do maior mercado consumidor. Responder de forma competitiva e sustentável ao mercado externo e adotar estratégias que visem a melhorar o sistema produtivo, atendendo as necessidades de seus clientes, principalmente no que diz respeito à qualidade e preços competitivos, são o desafio encontrado pelas empresas que atuam em mercados internacionais nesse setor.

Antes de se explorarem os conceitos sobre a indústria de charutos e cigarrilhas, é preciso observar como ela se constitui na sua cadeia vertical, com uma perspectiva voltada para os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição dos produtos. Nos primeiros níveis da cadeia agroindustrial baiana de fumo, encontram-se os insumos, fornecedores e produtores. Estes últimos podem ser classificados de acordo com o tipo

de folha do fumo. No que diz respeito aos produtores, predominam na mesma cadeia agroindustrial do fumo, estratos produtivos de até 5 hectares. Na maioria são minifundiários familiares com um contingente de, cerca de, 15.000 produtores. As propriedades com área acima de 5 hectares são de posse das empresas exportadoras de fumo ou pertencem a empresas da indústria de charutos e cigarrilhas, constituindo-se, dessa forma, uma integração vertical à montante dessas empresas, que estão localizadas no elo de processamento (SEAGRI, 2006).

Por sua vez, os fumos tipo *dark air cured* precisam passar por um processo de fermentação e secagem para a obtenção da matéria-prima destinada à manufatura do final, ou seja, charutos e cigarrilhas. O local onde acontece esse processo é denominado “armazém”. Lá as folhas são beneficiadas num período de duração que pode levar até oito meses. As empresas então enviam essa matéria-prima para o mercado externo ou interno, a fim de que sejam fabricados outros produtos derivados do fumo, por outras firmas.

O processo de internacionalização vivenciado pelas empresas brasileiras, seja esse acelerado ou gradual, especificamente o da indústria fumageira da Bahia, tem demonstrado que não é unicamente vivenciado pelas empresas multinacionais. O envolvimento no processo de internacionalização da indústria fumageira baiana, tem provado evoluções qualitativas e quantitativas no mercado externo. Nesse âmbito, a compreensão do problema de pesquisa esteve ligada ao significado de processo estratégico. Van de Ven (1992) sugere três definições de processo estratégico, destacando-se entre elas o conceito de processo como uma seqüência de eventos, provocada por ações individuais e organizacionais. Por meio desse conceito, pode-se descrever como a organização modificou suas estratégias ao longo do tempo. Sendo assim, esta pesquisa busca investigar e compreender o processo de formação das estratégias de internacionalização da empresa Menendez Amerino, ao longo do tempo.

A escolha da empresa se justifica pelo critério de representatividade que a Menendez Amerino exerce no setor. A empresa em questão é a maior fabricante de charutos do Brasil, com o *market-share* de 60% a 70% no segmento de charutos e de 80% no de cigarrilhas. E atualmente tem-se dedicado à exportação como modo de ampliar as suas receitas. Assim, as estratégias de internacionalização da Menendez Amerino, uma referência para as empresas em seu setor, devem ser analisadas para que teorias possam ser formuladas, servindo de diretrizes para melhor atuação internacional das empresas que compõem essa indústria.

A contribuição desta pesquisa repousa na possibilidade de se analisarem as estratégias de internacionalização construídas na indústria de charutos e cigarrilhas, formando uma base teórica para que tanto profissionais como acadêmicos possam conhecer e, assim, desenvolver novas possibilidades de atuação, visto que a área ainda necessita desenvolver suas próprias teorias e pesquisas, visando a contribuir com o conhecimento científico da administração estratégica.

2 CONCEITOS-CHAVE DAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Notadamente, a referida globalização e integração da economia aceleraram os processos de expansão internacional nas organizações (BARNEY, 2002; WILD; WILD; HAN, 2006). Todavia, desde a década de 60 já era registrada a necessidade de comercialização e movimentação de capital entre os países, donde originaram teorias clássicas de internacionalização, tais como: o acompanhamento do ciclo de vida do produto (VERNON, 1966), o enfoque comportamental e incremental da Escola Nórdica de Negócios Internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977), e, posteriormente nos anos 80, os determinantes da vantagem competitiva das nações

(PORTER, 1989). A partir dos anos 90, são evidenciadas as contribuições dos conceitos e decorrentes pesquisas sobre a *resource-based view* (RBV), a qual enfatiza os aspectos internos e idiossincráticos da empresa (WERNERFELT, 1984; BARNEY; 1991; PETERAF; 1993) como fundamentais para o sucesso na competição internacional (BARNEY, 2002; DHANARAJ; BEAMISH, 2003; SHARMA; ERRAMILI, 2004).

Ainda que tais teorias sejam consideradas por alguns autores como incompatíveis entre si (ver: RUGMAN, 2009), percebe-se a interseção de diversos conceitos-chave (ou condicionantes da internacionalização), tendo como base os textos seminais e artigos envolvendo a temática.

O modelo Diamante, por exemplo, apesar de buscar explicar a vantagem competitiva das nações, engloba, de forma longitudinal, a formação de uma região competitiva, que resulta na internacionalização de suas empresas. Por sua vez, os estudos sobre a internacionalização por meio da aplicação do RBV (*resource-based view*), um dos pilares ontológicos de estratégia, ainda são incipientes e não se encontram consolidados. Optou-se pela inclusão do seu arcabouço teórico por ser considerada uma “alternativa promissora às abordagens determinísticas prevaletentes na literatura sobre negócios internacionais” (FAHY, 2002, p.58). A teoria do ciclo de vida do produto (VERNON, 1966; 1979), da Escola Nórdica, que sucedeu os estudos de Uppsala (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), da escolha adaptativa (LAM; WHITE 1999) e do Diamante (PORTER 1989; 1996; 1999) podem ser consideradas processuais, pois descrevem o processo de internacionalização das empresas (ou nação / região, que é, em última instância, dependente da internacionalização das empresas) de forma seqüencial, num período relativamente longo de tempo. O caráter longitudinal presente nestes modelos satisfaz o critério da internacionalização como um processo (MELIN, 1992, p. 102).

Estudos empíricos no Brasil corroboram alguns pontos levantados pela Escola Nórdica, tais como: a importância do conceito da distância psíquica; a internacionalização tanto como um processo gradual e seqüencial, quanto como processo descontínuo e *ad hoc*, e a influência das redes (HILAL; HEMAIS, 2003). Por sua vez, pesquisas em empresas de países em desenvolvimento da América Latina não encontraram evidências da aplicação do conceito de distância psíquica (eg. CONDO, 2000; RUBIM, 2004), assim como autores advogam que o conceito encontra-se ultrapassado devido à homogeneidade dos mercados por meio da globalização (STOTTINGER; SCHLEGELMILCH, 1998). Por sua vez, as evidências encontradas nas pesquisas brasileiras derivam da simples busca de convergência ao modelo ao invés de uma análise das divergências (RODRIGUES; SÁ, 1979).

Por sua vez, a teoria eclética (ou paradigma eclético) explica a existência da multinacional ao invés do processo de internacionalização *per se*, apesar da ambição da tentativa de tornar a teoria de internacionalização mais dinâmica e mais comportamental em sua orientação (BARRETTO, 2002).

Os conceitos-chave os quais norteiam a análise de dados nesta pesquisa (KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2007) são: (a) localização; (b) recursos internos tangíveis e intangíveis; (c) escolhas gerenciais; (d) aprendizagem; e (e) agente externo. Acrescentam-se a esse protocolo de análise os fatores condicionantes acerca (f) do contexto externo e (g) das características do processo de formação de estratégias internacionais (KOVACS, 2009).

2.1 Localização

O construto se faz presente nos modelos de internacionalização considerados neste estudo, à exceção dos postulados da RBV. No Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966; 1979), à medida que a tecnologia vai sendo copiada localmente e novos concorrentes vão surgindo, a empresa inicia a sua internacionalização. Para a Teoria de Uppsala, a partir da suposição de que a expansão das empresas será dirigida para locais que sejam mais similares aos das operações existentes, com o conceito de distância psíquica. Por sua vez, no Paradigma Eclético (DUNNING, 1980, 1988), as vantagens de localização definem onde ocorre a produção. O Modelo Diamante (PORTER, 1989) defende que a fonte para a vantagem competitiva da indústria é situada no país de origem, que proporciona a estrutura das indústrias correlatas e de apoio, as condições de fatores, de demanda, a estratégia, a estrutura e a rivalidade interna. Por fim, na Escolha Adaptativa, o dilema estratégico refere-se às escolhas entre o pioneirismo ou entrada tardia no mercado internacional. Também são abordadas as escolhas geográficas para organização das operações e a influência da matriz (LAM; WHITE 1999). Ressalta-se que o conceito-chave localização tem reconhecida aplicabilidade para indústrias da fruticultura.¹

2.2 Recursos tangíveis e intangíveis

Um dos mais proeminentes autores da RBV, Barney (1991, 2002) considera que os recursos devem atender aos critérios do VRIO para gerarem vantagem competitiva. Ademais, as redes de relacionamento podem ser consideradas como recursos intangíveis (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996; JOHANSON; VAHLNE, 2009). O modelo Diamante (PORTER, 1989), ao contemplar as condições de fatores, inclui os básicos e os avançados, tais como recursos humanos qualificados ou base tecnológica científica, que podem ser classificados como recursos intangíveis e possibilitam às empresas localizarem a fonte de vantagem competitiva. Elementos como o *know-how*, a cultura organizacional e a reputação são considerados os recursos que mais contribuem para o sucesso da empresa (HALL, 1992). Finalmente, no modelo eclético, as especificidades dos ativos fazem parte das bases determinantes do investimento externo da firma (DUNNING, 1980, 1988).

2.3 Escolhas gerenciais

As escolhas gerenciais podem ser observadas desde os estudos sobre o Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966; 1979). Estes consideram que a empresa descobre uma inovação no mercado de seu país de origem, cuja demanda pode ser ampliada para outros países, permitindo que empresas que perseguem a diversificação internacional estendam o ciclo de vida de um produto. Igualmente considerada uma teoria de estágio, a Escolha Adaptativa (LAM; WHITE, 1999) considera que organizações diferentes originam soluções idiossincráticas de acordo com as suas soluções gerenciais a cada desafio. Os dilemas encontrados durante o processo de internacionalização são os de estratégia, os estruturais, os de recursos humanos e o da própria interação desses dilemas. Por sua vez, no modelo de Uppsala, o processo de internacionalização é considerado como gradual, resultante de diversas decisões, e composto de estágios incrementais que indicam um crescente

¹ Kovacs (2009).

comprometimento com o mercado (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). As escolhas gerenciais dependem do grau de conhecimento do mercado, que levam a um maior comprometimento das decisões e com o mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

2.4 Aprendizagem

Este fator condicionante é sugerido que o crescimento da empresa está intimamente associado com a aquisição incremental e evolutiva do conhecimento e acúmulo de experiências (PENROSE, 1962). A teoria de Uppsala modelo defende que os estágios do processo de internacionalização da firma não têm base nas estruturas deliberadas e planejadas da análise racional, mas passos de natureza incremental e aprendizagem sucessiva mediante comprometimento crescente com os mercados estrangeiros (JOHANSON; VAHLNE, 1977; WELCH; LUORSTARINEN, 1988), implicando no desenvolvimento orgânico da firma (ANDERSSON; JOHANSON; VAHLNE, 1997). O modo de entrada por meio da exportação é o que mais amplia a base de conhecimento internacional da empresa (YEOH, 2004).

2.5 Agentes externos

O recebimento inesperado de pedidos de exportação é um importante fator que estimula as decisões de exportação, apesar de geralmente resultar um comportamento passivo e oportunista (KATSIKEAS, 1996). Em países em desenvolvimento, as ações governamentais de fomento à exportação, tais como instituições de promoção e incentivos fiscais são elementos motivadores importantes no processo de internacionalização (KUADA; SORENSEN, 2000). No Modelo Diamante, o governo exerce influência nos quatro determinantes (PORTER, 1989) e no Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966; 1979), os agentes externos (concorrência) se fazem presentes na fase de crescimento, quando novos competidores começam a surgir.

2.6 Processo de formação de estratégias internacionais

A internacionalização é tida como a maior dimensão do processo contínuo da estratégia, em grande parte das empresas (MELIN, 1992); por esta razão, a discussão acerca do processo da estratégia faz-se necessária. A categorização da formação das estratégias competitivas em deliberadas, em emergentes ou em uma combinação ótima entre estes dois construtos é persistentemente objetivo almejado na obra de Henry Mintzberg e outros autores referência.² De fato, estratégias deliberadas e emergentes podem ser concebidas como dois extremos de um continuum (MITZBERG; WATERS, 1985). As puramente deliberadas admitem como pressuposto um comportamento pretendido tal como realizado, graças às intenções precisas, estabelecidas previamente pela liderança da organização e realizadas sem maiores interferências ambientais. Por outro lado, estratégias perfeitamente emergentes são aquelas realizadas ausentes de uma intenção explícita, no sentido que determinada ação só é percebida como estratégica pela empresa na medida em que se desenvolve ou mesmo depois de ter acontecido.

² Ver Mintzberg (1978, 1998) e Mintzberg e Mchugh (1985).

2.7 Contexto externo

Dentre os níveis do ambiente externo, destacam-se o ambiente relevante, composto das variáveis macroambientais que impactam nas operações da empresa, o ambiente industrial ou do setor e o ambiente operacional. Narayanam e Fahey (1999, p. 216) que “esses benefícios da análise macroambiental se concretizam apenas quando os seus executores estão dispostos a assumir a tarefa difícil, mas necessária, de formular julgamentos a respeito dos efeitos das mudanças”. No âmbito negócios internacionais, Wild, Wild e Han (2006, p. 29-31) defendem que quatro elementos interagem continuamente e influenciam nas estratégias adotadas pelas organizações: 1) As forças da globalização referem-se às barreiras entre os países para comercialização e IED (investimento externo direto), aumento da competição e inovação tecnológica; 2) O ambiente internacional é composto de variáveis relacionadas aos mercados financeiros, dos níveis de integração econômica regional e IED's (investimentos externos diretos), das relações governamentais e do sistema monetário internacional; 3) Os elementos do ambiente nacional, nominalmente os sistemas econômicos, político-legais e culturais; e 4) O ambiente da empresa, com ênfase à estratégia internacional e à estrutura organizacional, à análise de oportunidades internacionais bem como à seleção dos modos de entrada, desenvolvimento, comercialização e distribuição dos produtos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa teve caráter exploratório, do tipo *ex-post facto* (MATOS; VIEIRA, 2001), realizada por meio da abordagem qualitativa com a estratégia de estudo de caso, visando contribuir para o progresso do conhecimento e para uma discussão conceitual e empírica acerca da experiência sobre a internacionalização. O objetivo dos estudos qualitativos é o de contribuir com o fortalecimento de teorias, desenvolvendo melhor o entendimento do fenômeno estudado, ajudando na compreensão do problema e seus fatores subjacentes (MALHOTRA, 2002). Tal estratégia de pesquisa caracteriza-se pela análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977; MERRIAM 1998), que representam a unidade de análise (STAKE, 1994).

O processo da coleta de dados deste estudo teve duas ramificações básicas: a coleta de dados primários e a coleta de dados secundários.

Nos dados primários, a observação (TRIVIÑOS, 1987) e as anotações de campos (MERRIAN, 1998) compuseram a primeira parte da técnica de coleta de dados primários da pesquisa. A segunda técnica utilizada para a coleta de dados primários foi a entrevista semi-estruturada. Nesta pesquisa, buscou-se privilegiar os sujeitos sociais que tinham informações sobre a história da empresa e, também, as pessoas que participaram das estratégias que levaram a organização a tomar decisões de abrangência internacional. Os primeiros selecionados foram os sócios fundadores da empresa, por eles conhecerem a história da organização, os eventos marcantes, as estratégias e as pessoas que foram importantes para a consolidação da empresa. Durante a entrevista com esses respondentes, houve a indicação de mais três pessoas que seriam muito importantes para o estudo. Foi entrevistado também um ex-funcionário que participou da implantação da empresa em conjunto com os fundadores. Foram realizadas 17 entrevistas com os oito respondentes que compõem a amostra. Esse tipo de

seleção de amostra é conhecido como “*snowball*”, em que o pesquisador solicita aos respondentes a indicação de outras pessoas que possam contribuir para a pesquisa (PATTON, 2001).

Na coleta de dados secundários, foi realizada uma busca documental do material sobre a empresa. As origens dos documentos obtidos foram de: a) informações do governo sobre a indústria; b) informações dos sindicatos; c) dados da federação das indústrias; d) documentos promocionais da empresa; e) documentos publicitários da empresa, bem como brochuras, jornais, revistas especializadas; f) informações financeiras cedidas pela empresa. Para formação do instrumental analítico, realizou-se uma pesquisa bibliográfica para levantamento dos modelos teóricos, utilizando-se de materiais publicados, como livros, artigos científicos, periódicos e revistas tanto em meios impressos como digitais.

Os dados receberam um tratamento qualitativo e interpretativo. A análise de dados consistiu em examinar, categorizar e classificar as evidências qualitativas para tratar as proposições iniciais do estudo (YIN, 2005, p.137). A partir da codificação dos dados, buscou-se formular categorias que capturassem aspectos do fenômeno analisado (MERRIAM, 1998, p. 156-180). A análise dos dados foi guiada por uma perspectiva de processo estratégico (VAN DE VEN, 1992). Nesse sentido, o modelo de Pettigrew (1987) que considera o processo, o conteúdo e o contexto da mudança, também foi utilizado e, finalmente, a metodologia da *direct research*, proposta por Mintzberg (1979), que contribuiu para o exame do fenômeno.

A análise dos dados deste trabalho é considerada interpretativa e indutiva (COOPER; SCHINDLER, 2003). A segunda fase da análise consistiu em uma ordenação conceitual, a partir da construção de categorias, propriedades e relações entre os dados, guiada pelo método da comparação constante desenvolvido por Glaser e Strauss (1967), amparada por uma perspectiva de processo estratégico (VAN DE VEN, 1992). Nesse sentido, o modelo de Pettigrew (1987) que considera o processo, o conteúdo e o contexto da mudança, também foi utilizado e, finalmente, a metodologia da *direct research*, proposta por Mintzberg (1979), que contribuiu para o exame do fenômeno.

Para apoio à análise de material empírico, foi utilizado o *software* Atlas/ti 6.0. A utilização de *softwares* conhecidos por CAQDAS (*Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software*, ou análise de dados qualitativos assistidas pelo computador) como apoio à análise de material empírico em pesquisas qualitativas é crescente (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006), apesar da aceitação de análises baseadas em *softwares* ainda não ser universal (ATHERTON; ELSMORE, 2007).

4 RESULTADOS

4.1 Localização

O primeiro conceito-chave, em análise da pesquisa, denominado localização, recebe diferentes significados dependendo da teoria de internacionalização tomada como base. Seja qual for a teoria utilizada, a importância de tal conceito se justifica como sendo o conceito elementar para fundamentação das demais razões para a internacionalização das empresas.

O processo de internacionalização da Menendez Amerino foi cunhado no fator localização, especificamente na manifestação “vantagem comparativa”. Como não se encontraram evidências, das demais manifestações na internacionalização da empresa em questão, preferiu-se então, descartar-las.

Não seria incoerente afirmar que boa parte da vantagem competitiva da Menendez Amerino na indústria de charutos e cigarrilhas advém da sua vantagem comparativa. A região fumageira bahiana, localizada no Recôncavo Bahiano, possui seus respectivos micro-climas e solos diferentes, que conferem qualidades peculiares de cor, sabor e combustão ao fumo destinado à produção de charutos e cigarrilhas. Essas características são utilizadas para classificar comercialmente a folha de fumo em três categorias, atribuindo-lhes preços diferenciados: a) capa: folha destinada ao revestimento externo, b) capote-folha: para revestimento intermediário; e c) enchimento: folha para o charuto (SEAGRI, 2006).

Conseqüentemente, constata-se que a indústria de charutos e cigarrilhas localiza-se nas seguintes zonas fisiográficas: I) mata norte, formada por 11 municípios que produzem fumos com cheiro adocicado, sabor forte e de fácil combustão; II) mata de São Gonçalo, compreende 10 municípios, produz fumos folhosos de aroma pleno, sabor suave, folhas flexíveis destinadas às capas dos charutos, merece destaque o município de São Gonçalo, onde se encontra a Menendez Amerino; III) mata fina, composta por 6 municípios. Essa área produz um dos melhores tabacos do mundo, pois as condições edafoclimáticas do local propiciam um fumo suave, aromático, com folhas flexíveis de cor marrom; IV) e, por fim, a última região denominada mata sul, que compreende 9 municípios, produzindo tabaco com sabor seco e aromático, folhas finas e estreitas utilizadas nos *blends* dos charutos (NERAN, 2004). Sobre essas variações climáticas e regionais, o Sr. Félix Menendez, diretor industrial, comenta:

Primeiramente eu diria que existe uma variação de terra e clima, as duas coisas. Não te digo do estado da Bahia que é muito grande, não te digo nem se quer o recôncavo, que já uma área mais restrita, não? Dentro do Recôncavo há pequenas áreas, com uma característica própria, como por exemplo a mata fina. A mata fina gira ao redor de Cruz das Almas. Tu imagina, que vá, imagina um círculo que vá, com um centro em Cruz das Almas e vá até São Gonçalo. Porque dentro da mata fina, São Gonçalo já é uma variedade, São Gonçalo já é uma variedade dentro da mata fina. Então é uma área muito pequena (Sr. Félix Menendez).

Todos os entrevistados foram unânimes, destacando o clima, solo e localização como elementos centrais para a competitividade internacional da empresa. A presença de recursos físicos na região onde a empresa se estabelece se configura como sendo um dos mais significativos para a competição internacional da indústria em análise. A abundância, qualidade, acessibilidade e custo da terra, água, condições climáticas, bem como localização, criam um micro ambiente favorável a Menendez Amerino em seu processo de internacionalização. A empresa está localizada em uma das poucas regiões do mundo, cuja combinação do clima e solo é capaz de produzir, ao mesmo tempo e com qualidade, fumo em folha para as três partes que compõem o charuto: bucha, capote e capa, aumentando a sua capacidade competitiva.

4.2 Características dos recursos intangíveis

Nessa seção, volta-se o olhar de análise às estratégias desenvolvidas pela Menendez Amerino, em termos de recursos intangíveis que lhe proporcionaram uma vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes nacionais e internacionais. A ênfase da análise estará centrada sobre os recursos intangíveis da empresa que permite compreender e colocar em ação as estratégias capazes de aumentar a sua eficiência de atuação no mercado internacional.

Ressalta-se que a Menendez Amerino, desde a sua fundação, optou claramente por uma estratégia competitiva de produzir charutos de categoria superior, tipo *premium*, enfatizando a qualidade dos seus produtos. Tal estratégia foi estabelecida devido a presença do conhecimento charuteiro internacional da família Menendez, recurso intangível fundamental para o surgimento da empresa e seu sucesso no mercado. A utilização da qualidade como um recurso intangível, vem ganhando reconhecimento e destaque no cenário internacional, como afirma o Sr. José Henrique, um dos executivos responsáveis pela atuação internacional atualmente.

Nós somos a uma das poucas empresas brasileiras que fabrica charutos que controla todo o processo né? De plantio a fermentação e fabricação do charuto, o que nós experimentamos foi fazer um produto diferenciado, que atendesse a expectativa sensorial do cliente lá fora e do cliente aqui dentro também hoje nos temos produtos que se diferenciam um do outro no que tange a montagem do seu próprio bem, não é? Hoje nos temos duas grandes variedades, mata fina e mata norte mais agente usa muito não é dentro dessa configuração de disponibilidades de produtos não é? A forma de se trabalhar o charuto de maneira que o mercado externo sinta um pouco de vista sensorial diferenças marcantes a prova disso de que esse trabalho tem se reconhecido lá fora é que eu vou lhe falar agora de primeira mão, nos tivemos um produto dona flor ranqueados com 92 pontos numa das revistas de maior prestígio no mundo que é a Cigar Aficionado. Então nós estamos entre os três melhores charutos do mundo nessa categoria. Isso é fator de orgulho muito grande pra indústria brasileira de charutos, isso demonstra a nossa liderança no que tange a questão da preocupação com a qualidade não é com o atendimento não é, e com o consumidor, ou seja, a gente esta muito preocupado com a questão sensorial e prazerosa do consumidor então o que agente quer levar ao mundo é um pouco mais de prazer e sensações, e é isso que agente trabalha é nisso que agente investe quando agente faz o charuto aqui (Sr. José Henrique).

Como a Menendez Amerino é uma empresa que tem como base a manufatura, o seu processo produtivo está intimamente ligado ao seu sucesso no mercado, portanto, ao longo de sua trajetória, a empresa se preocupou em formar uma filosofia produtiva focada na alta qualidade dos seus produtos, devido à sua cultura organizacional, imposta ao longo do tempo em fazer os melhores charutos. Essa ligação entre a história da empresa e o modo como os recursos são administrados (BARNEY, 1991) proporciona uma vantagem competitiva à Menendez Amerino, corroborando com as idéias de idéias de Penrose (1959), de que a habilidade de gerenciamento dos recursos proporciona a liderança de uma empresa em seu setor.

Ao longo da trajetória da empresa a presença dos recursos intangíveis sustentáveis ganha destaque na competição com as demais empresas da sua indústria. Nota-se que a empresa firmou sua sustentabilidade no mercado, quanto à sua reputação (BARNEY, 1991) e ao longo da sua história, devido à alta qualidade adquirida pelos seus produtos. Essa reputação pode ser considerada então como um recurso intangível, que ocasiona uma relação de fidelidade com seus consumidores, gerando uma vantagem competitiva para a Menendez Amerino (BARNEY, 1991).

Entre os recursos intangíveis sustentáveis vistos como raros e difíceis de imitar pelos concorrentes externos, destaca-se que a empresa vem buscando alavancar sua competitividade no mercado internacional investindo em pesquisa e desenvolvimento (P&D), em biotecnologia. A Sra. Marta Barreto, gerente financeira da empresa, expressa essa visão da empresa em pesquisa:

A gente desenvolve sementes com a EMBRAPA. Ainda não estamos se beneficiando do produto, é uma coisa mais a longo prazo, hoje a gente tem buscar os produtos a longo prazo, vai ser uma melhoria interna nossa essa pesquisa mas ainda não estamos nos beneficiando do resultado. Marta Barreto 7:3 (35:35). Nós temos um convênio assinado pela Universidade Federal da Bahia com a escola de agronomia. Independente da escola de agronomia nós temos

técnicos da própria universidade ou ex-professores da universidade aposentados trabalhando conosco no nosso plantio próprio, nós temos nossos experimentos pra melhorar a qualidade do nosso produto e então é um processo de melhoria constante (Sr. José Henrique).

Ainda analisando a manifestação de recursos intangíveis sustentáveis presentes na empresa, verifica-se a existência e utilização dos “recursos relacionais (DE WIT; MEYER, 2004, p. 242)”. A Menendez Amerino cultiva um relacionamento específico com órgãos governamentais, por meio do Itamaraty, APEX e PromoBahia, visando à obtenção de informações e estatísticas sobre os possíveis mercados externos onde a empresa pretende atuar. A empresa utiliza esse relacionamento específico como um instrumento no alcance de uma maior promoção dos seus produtos, no mercado internacional, por meio da participação de feiras e eventos internacionais. Ainda evidenciando os recursos relacionais, percebe-se também uma interação entre a empresa e seus fornecedores, que propicia uma vantagem em obter os melhores fumos.

Os recursos intangíveis não sustentáveis também têm seu papel na competição internacional da empresa. Percebe-se, a partir das evidências, que a habilidade, a tradição e a experiência dos recursos humanos presentes na empresa contribuem, de um modo geral, como um elemento que proporciona à Menendez Amerino uma competitividade maior no cenário internacional. Procurando evidências da manifestação dos recursos compartilhados sustentáveis, destaca-se que a posse e gerenciamento de empresas no setor de charutos em Cuba e nas Ilhas Canárias contribuíram significativamente no planejamento das estratégias internacionais da empresa, pois o sócio, Sr. Mário Amerino Portugal, que já atuava no comércio exportador de fumo desde 1948, com sua empresa Amerino Portugal S.A e a família Menendez, representada pelos irmãos Benjamim e Félix Menendez, possuíam uma longa experiência em exportação de charutos para diversos países. Outro fato que comprova o uso de tais recursos é a vinda do técnico cubano Sr. Arturo Torano para inserir a filosofia já utilizada nas outras empresas de posse dos Menendez em Cuba, para fazer o treinamento dos empregados.

4.3 Recursos Tangíveis

Nem todos os recursos têm o potencial de tornar-se uma vantagem competitiva para a empresa que os utiliza. A partir da análise dos resultados encontrados nas entrevistas e da análise dos documentos, percebe-se que a manifestação recursos tangíveis reversíveis ganham destaque, já que não foram encontradas evidências das demais manifestações da categoria em questão.

Dentre os recursos tangíveis reversíveis, as sementes do fumo em propriedade da Menendez Amerino juntamente com uma mão de obra especializada, propicia a ela a formação de um elemento fundamental para o sucesso internacional de uma empresa de charutos e cigarrilhas, *os blends* (mistura), que compõem os charutos e cigarrilhas. Salienta-se que as sementes utilizadas na produção de fumo para a empresa são resultados de anos de aprimoramento genético.

Evidencia-se, portanto, que parte do sucesso da empresa resulta de uma rigorosa seleção de folhas e do uso de uma tecnologia secular no processo de fermentação do fumo, que envolve controle de temperatura, umidade, compactação do fumo e preparo dos *blends*, resultando num produto diferenciado genuinamente brasileiro. O Sr. Félix Menendez relata:

A grande diferença é a mistura com que você tem, ainda que nós usamos o fumo só aqui no

recôncavo, a depender como você mistura esse fumo você consegue um produto ou outro. Então a grande diferença nossa é o fumo baiano, com uma mistura determinada, esse é o grande diferencial nosso. É fazer charuto é a mesma forma que faz aqui faz no Caribe, não a grande diferença. É mesma técnica. Agora a questão é a matéria prima e a forma de misturar essa matéria prima. E a forma de fermentar essa matéria prima, isso sim é importante, a fermentação e a mistura do fumo (Sr. José Henrique).

A formação do *blend* é um recurso que possibilita à empresa obter uma vantagem competitiva frente aos competidores, já que essa atividade é um recurso idiossincrático e sua combinação é cercada por uma complexidade, corroborando as idéias de Grant (1995).

4.4 Aprendizagem

Mediante a análise do caso, evidenciaram-se manifestações da categoria em questão. No que diz respeito a primeira manifestação, aprendizagem baseada em conhecimento acumulado, essa se destaca perante as demais devido ao grande número incidências. Ressalta-se que a Menendez Amerino foi fundada por dois empreendedores cuja combinação de experiências sobre o negócio de charutos e o conhecimento sobre o mercado externo foram fundamentais em “aproveitar” a oportunidade para fundar uma empresa brasileira de charutos para atuar no mercado internacional.

Perceber que a experiência obtida pelo empresário e sócio Mário Amerino Portugal, que já atuava no comércio exportador de fumo na Bahia desde 1948, junto com Benjamim e Félix Menendez, que possuíam um *know how* em exportação de charutos foi fundamental na internacionalização da empresa. A empresa iniciou suas exportações escolhendo o mercado americano, devido ao conhecimento dos líderes organizacionais sobre esse mercado, já tendo um conhecimento prévio de quais eram seus principais distribuidores e importadores. O relato do Sr. Mário Portugal descreve com propriedade essa manifestação:

Os Menenezes foram tradicionais, os mais importantes de todos os fabricantes de charutos de Cuba até o advento de Fidel que foi nos finais de 1950 e início 1960. Eles fabricavam, entre outras marcas famosas, o Monte Cristo e entre os charutos, os *premium cigars*, quer dizer os charutos *top*, até hoje é o que mais se vende no mundo. Isso foi lançamento do velho Afonso Menendez, pai de Félix e de Benjamin. Eu para contar a história da Menendez, eu tenho que contar a história dos Menendez partir da saída deles de Cuba, foi muita estrada. Cerca de 1960 e 1961, aliás isso aí Felix pode esclarecer muito melhor do que eu. Então eles saíram de Cuba e foram para Miami de Miami eles moraram lá em Miami cerca de um ano. O velho Alonso Menenezes que ele é herculiano, era herculiano, ele chegou em Cuba etc. ele cresceu com tabaco trabalhando com charuto, sobretudo com charuto e homem depois de rico aos 65 anos perdeu a fábrica de força da ditadura comunista de Fidel Castro. E então ele saiu da lá foi para o EUA, para Miami e depois montaram nas Ilhas Canárias, na Espanha que fica no norte da África, não é? Eles montaram uma fábrica também de charutos feito a mão, que eles não podiam, dado ao embargo dos Estados Unidos ainda Cuba eles tiveram que pesquisar outros tipos de tabaco, que não podia colocar mesmos de Cuba com os Cubanos, por que entrariam nos Estados Unidos devido embargo não, ao bloqueio americano, então eles passaram a pesquisar nos estados Unidos fumavam basicamente os tops tabacos cubanos dos charutos a máquina fabricados nos EUA e os feito a mão, importados de Cuba. Então os americanos com o bloqueio das empresas, tanto as empresas dos EUA, como essa dos Menendez, saíram de Cuba, eles passaram a pesquisar um tabaco similar ao cubano, que tivesse qualidade tão boa, quanto o tabaco de Cuba, embora com paladar diferente, muito diferente e etc, para poder então fabricar, então eles foram para as Ilhas Canárias e fizeram e montaram uma fábrica de charutos feito a mão, e passaram a ser os maiores exportadores de charutos feitos a mão para os Estados Unidos. E então as relações nossas com eles, é que a Menendez Portugal, que era uma empresa exportadora na qual eu era o dirigente principal, então nos fornecíamos tabaco a empresa dos Menendez nas Ilhas Canárias. Essa empresa chamava-se Companhia Insular

Tabacalera, então nós, passamos a fornecer tabaco para eles com exclusividade, e tivemos uma amizade muito sólida (Sr. Mário Amerino).

A partir do relato anterior, percebe-se que era esperado que os fundadores da Menendez Amerino iniciassem as operações de exportação da empresa voltadas para o mercado americano. A sensibilidade de atuação, que os gerentes detinham sobre as particularidades e características de determinados mercados estrangeiros, influenciou todo o processo de exercerem atividades nos mercados externos, em consonância com os pressupostos de Reid (1991). Assim, o conhecimento adquirido atuou de forma fundamental na tomada de decisão para a internacionalização e escolhas de novos mercados, porque quanto melhor for o conhecimento sobre o mercado estrangeiro, maior será o uso dos recursos e comprometimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 28).

Mesmo tendo conhecimento prévio acumulado no negócio, os executivos da empresa enfrentaram diversas dificuldades levando a um processo de internacionalização caracterizado por tentativas e erros, o que levou o surgimento da manifestação, aprendendo com os erros. A primeira frustração internacional aconteceu logo no início das atividades empresa, como expressa o Sr. Mário Portugal, sócio da empresa:

Tivemos frustrações enormes, por que tanto Benjamim quanto eu esperávamos que fossemos ter sucesso na venda dos charutos aos Estados Unidos, mais, depois de montarmos a fabrica, aí nos demos conta, de que o mercado americano estava suprido, não só pelas Ilhas Canárias através da Companhia Insular, como também fabrica na Republica Dominicana, Honduras então já foi muito difícil pra nos entrarmos, então seguimos vendendo ao Estados Unidos mais a quantidade foi pequena (Sr. Mário Portugal).

No início das operações internacionais a aprendizagem organizacional por tentativa e erro, acontece com mais frequência como é defendido pela escola de Uppsala. Os erros no início das operações levaram a empresa a implantar de imediato uma reformulação de produção, criando novos produtos, e reestilizando outros, sempre visando proporcionar uma qualidade de charutos equiparáveis aos concorrentes externos.

Outro importante fator identificado, que se manifestou no processo de internacionalização da Menendez Amerino, foi a aprendizagem buscada. Esse tipo de aprendizagem evidenciou-se de forma predominante na internacionalização da empresa, sendo o meio considerado mais eficaz para abertura e conquista de novos mercados. Dentre as estratégias de aprendizagem buscada destacam-se a participação em feiras, busca de informações estatísticas em sites e agências especializados, exposições e congressos internacionais têm sido as formas mais eficientes e ágeis da Menendez Amerino estabelecer novas parcerias e obter melhores resultados em suas exportações, como relatado pelo Sr. Geraldo Scotto:

Então justamente, nos prospectamos o mercado, nos estamos em feira obtemos informações, visitamos os clientes pós feira, ou seja, você vai trocando informações, essas informações vão criando um banco de dados, então você vai prospectando, vai atrás de informações nacionais, câmara de comercio através do sindicato de tabaco através de câmeras setoriais, tudo isso você informações vai consolidando informações vai guardando. Tirando as linhas diretivas a onda você vai focar, não vale a pena eu saber que tem um mercado que consome um charuto por ano, zero virgula alguma coisa por ano no mercado consumidor, e outro 28 charutos por ano. Então essas informações eu tenho que prospectar o mercado para entender o

mercado, pra saber para onde vou. Uma vez definido que nós vamos para esse mercado, aí você prospectar esse mercado internamente, através de relatórios setoriais, através já relatórios já existente, você tem vários publicações internacionais, você vai comprar estatísticas, comprar a Nielsen por exemplo, a Nielsen mede isso na Europa por exemplo e você pode ter esses detalhes. E uma vez você tendo todos esses detalhes nos voltamos para o nosso plano estratégico. Ou seja, fez o levantamento de mercado, já estudou o mercado, prospector, e você começa com embasamento todo construir o seu plano estratégico (Sr. Geraldo Scotto).

4.5 Tipos de Agentes Externos

Os agentes externos têm um papel significativo no processo de internacionalização das empresas (KOVACS, 2009; KUADA; SORENSE, 2000). Dessa forma, a categoria foi analisada supondo-se que os agentes externos tiveram uma influência significativa no modo de atuação da Menendez Amerino. Durante o processo de identificação dos tipos de agentes e seu papel na internacionalização, surgiram duas manifestações nas entrevistas realizadas que ganharam destaque: os agentes oportunistas internacionais e os agentes contratados pela empresa.

No início de suas operações os executivos da Menendez Amerino baseavam-se as escolhas dos mercados externos a partir do conhecimento prévio sobre os principais agentes envolvidos na exportação dos produtos. Sendo assim, a possibilidade de atuar no mercado externo tornou-se muito mais fácil devido ao relacionamento existente com os distribuidores e importadores. Esse relacionamento foi derivado da experiência dos empreendedores na administração das fábricas em Cuba e nas Ilhas Canárias, na Espanha, como antes mencionado antes. “Havia desde o princípio, o conhecimento dos importadores e distribuidores fundamentais nos Estados Unidos. Então o que se fez foi entrar em contato com os importadores e os distribuidores”, afirma o Sr. Félix Menendez.

O processo natural de crescimento e a vinda do Grupo Multi exigiram que a empresa buscasse novos mercados externos, o que levou a um novo critério de escolha dos países onde a Menendez Amerino atuaria. Com o intuito de maximizar o sucesso no modo entrada e ao mesmo tempo se concentrar na sua atividade competência central, uma empresa, denominada Mitka, foi contratada para auxiliar nesse processo. O Sr. Félix Menendez relata:

Nós temos uma empresa que se chama Mitka, que é ela que cuida de toda área comercial nossa. Tanto o mercado nacional, quanto da exportação. Dentro da Mitka há uma diretor que cuida especificamente das exportações. Ele se chama Geraldo Escotto. Ele está nesse momento nos EUA. Ele mora em São Paulo. Essa empresa cuida de representar tanto o charuto, como o cigarro e cigarrilha (Sr. Félix Menendez).

O contrato tinha como objetivo principal cuidar da distribuição e comercialização dos seus produtos no mercado externo e interno da Menendez Amerino, visando a uma melhor eficiência na circulação dos seus produtos no mundo. Dessa forma, a Menendez Amerino passou a escolher mercados e estratégias de entrada diferentes dos previstos pelos empreendedores fundadores, já que a empresa não mais seria tão influenciada pela distância psíquica e conhecimento dos seus sócios (JOHANSON; MATTSON, 1988).

Mesmo tendo uma empresa exclusiva para cuidar da distribuição dos seus produtos no mundo a Menendez Amerino ainda sofre com a assimetria de informação e oportunismo de alguns agentes no papel dos distribuidores como relatado pela Sra. Marta Barreto, gerente financeira:

Porque o importador foi péssimo. Fez um trabalhador horrível, ficou devendo a gente e a gente não voltou vender em Portugal por que a gente não achou um importador. Porque geralmente quem importa charutos já tem o compromisso com a marca X, por exemplo, a marca Cohiba de Cuba, quando a eles fazem acordos com cuba, era para vender só Cuba. E não pode pegar a gente. Os bons, bons, bons já tem acordos feitos. A não posso pegar o seu porque já temos acordos com Cuba. Então a gente tem que ficar a margens, desse Mitie. A gente acaba ficando nas mãos de pessoas que tenham boas intenções de distribuir, que quer fazer negócios, mas não tem essa experiências que não tem a excelência nesse trabalho e acaba fazendo besteira. E e ai você continua o trabalho, perde muito tempo, depois você trabalha descontinuado porque aquela pessoa, não tem fôlego, não tem capital as vezes, tem disposição. Mas somente disposição só não basta, tem que ter dinheiro, estrutura, capacidade, não é? Expertise no negócio de distribuição, como é que faz, quantas pessoas você vai botar, carros para esses vendedores. Fica difícil, a gente fica pouco a margem dos bons distribuidores, porque eles já tem um acordo. E acaba pegando esses distribuidores. E acaba acontecendo problemas como o de Portugal, e do EUA. Nos EUA a gente ainda continua exportando mais o distribuidor não é bom (Sra. Marta Barreto).

A partir desse relato percebe-se o uso de *hidden information* por parte dos distribuidores. O uso desse mecanismo é muito comum quando uma parte conhece mais que a outra as condições na qual as transações irão ocorrer, como afirmado por Williamson (1993, 1994). Exemplos das manifestações da categoria agentes externos e parte de suas citações são demonstradas na figura abaixo.

4.6 Contexto Externo

O contexto externo representa uma das mais importantes categorias no processo de internacionalização da empresa. As características do contexto externo exercem uma influência extremamente forte na indústria de charutos e cigarrilhas, devido às características que cercam essa atividade. Ressalta-se que mesmo algumas das manifestações não se manifestando, outras brotaram de forma mais robusta.

É preciso destacar também, que um dos conceitos que não fazem parte das manifestações emergiu dos dados, trata-se do ambiente natural, que abrange os fatores básicos e condições naturais do ambiente, tais como clima, temperatura, etc. (PORTER, 1989). Esse conceito está intimamente relacionado com o sucesso de uma empresa de charutos e cigarrilhas, pois é ele que irá definir os padrões de qualidade da matéria prima, no caso, o fumo. A abundância, qualidade, acessibilidade e custo da terra, água, condições climáticas, criam um contexto favorável para a empresa competir no cenário nacional e internacional.

Seguindo a lógica, para esse tipo de indústria, a manifestação incertezas político-legais evidenciou-se com maior frequência nos dados analisados na pesquisa. Como se sabe, a referida indústria sofre umas das mais altas tributações entre os bens de consumo não duráveis. Apesar de ser intrínseco à natureza da indústria fumageira e, conseqüentemente, da indústria de charutos e cigarrilhas da Bahia, os altos impostos figuram como uma das principais dificuldades no desenvolvimento dessa atividade no Brasil. [...] “A elevada carga tributária é

um dos principais responsáveis pela redução na produção anual de charutos e cigarrilhas no Brasil”, afirma o presidente do Sindifumo-BA, Mário Amerino, que também é sócio da Menendez. Analisando-se os documentos cedidos pelo Sindicato da Indústria do Fumo, percebe-se que as empresas vêm pleiteando, junto à Secretaria da Receita Federal, a redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) incidente sobre charutos e cigarrilhas, de 30% para 15% sobre a comercialização dos produtos.

O argumento utilizado pela entidade sindical é de que a contribuição do IPI dos fabricantes de charutos é inexpressiva e que a atividade charuteira se distingue da de cigarro, por ser totalmente artesanal e ter insumos e processos produtivos diferentes. Segundo o Sindifumo-BA, a redução do IPI, a concessão de créditos presumidos dos PIS e COFINS às empresas produtoras de charutos e cigarrilhas ajudarão a revitalizar a atividade no país, permitindo a oferta de melhores condições de competitividade às fábricas nacionais. A partir dos dados e dos relatos concedidos pelo sindicato da indústria de charutos, calcula-se que as altas taxas de impostos cheguem a, aproximadamente, 82,4% — entre IPI, ICMS substituto, ICMS normal e PIS-COFINS — do valor recebido pela produção. A política tributária deveria estimular o trabalho e não tributar os seus frutos por meio de altas taxas de impostos marginais (PORTER 1993, p. 735).

Outro aspecto da manifestação político-legal seria a ausência de acordos comerciais que favoreçam a redução das barreiras alfandegárias. Mesmo a Menendez Amerino sendo competitiva frente aos concorrentes internacionais a alta carga de impostos prejudicam sua atuação (PORTER (1993, p. 745). As empresas baianas encontram grandes obstáculos de inserir seus produtos nos mercados externos, perdendo competitividade frente aos concorrentes internacionais, que já se beneficiam de acordos comerciais feitos pelos seus governos, como as empresas cubanas ou caribenhas, principalmente na América do Norte e na Europa onde se encontram os maiores mercados de charutos. O Sr. Félix Menendez:

No mercado internacional é praticamente um só, Brasil não tem bom convênios comerciais, está muito fechado nesse sentido o Brasil apostou muito as fichas no MERCOSUL, esse tratado comercial do MERCOSUL nos favorece como eu te falei antes, Argentina é um dos melhores mercados nossos. Por isso eu acredito que o Brasil, é uma opinião minha, que tem péssimo e insuficiente em associar-se com o MERCOSUL, para firma-se um tratado comercial com a União Européia ou com o NAFTA, agora é uma opinião do governo do Sr. Lula, fazer negociação Sul - Sul e não Norte- Sul. Bom isso é uma opinião do governo, eu acho que nós deveríamos enfocar, eu acho que o Brasil deveria enfocar no comércio Norte - Sul. Ou pelo menos não abrir mão, do comércio Norte - Sul. Se quiseres fazer comércio Sul-Sul tudo bem!! Onde o dinheiro hoje em dia no mundo é norte e não está no sul. No norte, eu digo na união européia, o Brasil tem um volume de negócios com a China e com Índia, fantástico, muito bem. Só que China e Índia, nos compram commodities, nos compra soja, ferro esse tipo de coisa

O terceiro aspecto governamental que dificulta o desenvolvimento da indústria de charuto e cigarrilhas são as restrições ao uso da mídia, especialmente televisão e rádio. A indústria de charutos da Bahia, assim como outras indústrias do fumo em muitos países, quase não dispõem de propaganda como uma ferramenta para alavancar suas vendas. No Brasil, a agência reguladora responsável pela fiscalização quanto às restrições à propaganda e publicidade é a ANVISA - Agencia Nacional de Vigilância Sanitária. Essa agência também responde por fiscalizar a forma de apresentação das embalagens dos produtos, imposta pela legislação.

Na tentativa de buscar novas formas de divulgação dos seus produtos, a Menendez Amerino atua em duas frentes. Primeiro, participando de feiras e patrocinando eventos e festas, como a montagem de um camarote *VIP* no carnaval de Salvador-BA. A segunda estratégia é atuar juntamente com as demais empresas do ramo, por meio do Sindicato da Indústria do Fumo da Bahia, pleiteando junto ao Ministério da Saúde, no sentido de desvincular o charuto da imagem do cigarro. A indústria justifica este pleito mediante a natureza dos seus produtos e do seu perfil; por ser um produto de confecção exclusivamente manual, caro e elitista, a fumaça não é tragada pelo consumidor. O consumo em geral limita-se a uma unidade por dia e o perfil majoritário do fumador de charuto como uma pessoa adulta (SINDIFUMO-BA, 2006; NUNES, 2003).

Merece destaque também dentro do ambiente político legal prejudicam a atuação da empresa, a convenção CQCT – Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco, um tratado internacional que visa controlar o tabagismo. Dentre suas medidas, destaca-se a redução gradual da área plantada do fumo. A CQCT entrou em vigor em 2005, sendo ratificada pelo Brasil em 2006.

As freqüentes modificações cambiais ocorridas no Brasil é outro fator significativo que influencia a atuação internacional não só da Menendez Amerino, mas também das demais empresas exportadoras. Dois momentos, dessas oscilações na taxa de câmbio, merecem destaque. O primeiro no início da década de 1990, quando então presidente Fernando Collor estabeleceu um novo plano econômico no início de 1990 para combater a inflação, pois esta ainda era o principal entrave para o crescimento da economia brasileira. O governo, no início, reduziu drasticamente as taxas de importação em uma economia acostumada a proteções altíssimas, resultando em elevado nível de falências das empresas, notadamente as mal estruturadas.

O segundo momento, diz respeito à adoção do Plano Real, após o não bem sucedido Plano Collor, a taxa de câmbio foi valorizada artificialmente, proporcionando no início do plano um desequilíbrio para a economia produtiva, principalmente a exportadora, fazendo com que as importações ficassem baratas e as exportações mais difíceis. Atualmente, as recorrentes alterações na taxa de câmbio, principalmente com valorização do real frente ao dólar, levam a perda de competitividade, como relata o Sr. Félix Menendez:

A valorização do real afetou todos os exportadores, não só a nós, se não a todos os exportadores. Muito mais se tu incorpora, mais fabricado tu vende pela valorização do real. Pois como tu vê sempre na imprensa, figura sempre calçado e confecção que são grandes incorporadores de mão de obra. Ninguém menciona charuto, porque nós somos microscópicos. Então nós não aparecemos nessa lista, mas confecção e calçados, sim!Então você vai falar de soja, que é tudo mecanizado ou minério de ferro, aí a valorização do real se minimiza, desaparece ou se minimiza. E por outra parte o aumento do salário-mínimo em termos de dólar, tem sido muito grande, porque o salário mínimo tem crescido muito, além da inflação, e tem se valorizado, então o salário tem aumentado muito.

Considerando-se os desestímulos e estímulos do acaso como sendo manifestações da categoria contexto externo, essas brotaram em fatos pontuais no processo de internacionalização da Menendez Amerino. Entre os desestímulos que impactaram na competitividade da empresa destaca-se o período de alta inflação no Brasil, essa fase para a empresa foi marcada por grandes oscilações nas taxas de inflação, que refletiu em sensíveis perdas financeiras para a Menendez Amerino. Já quanto aos estímulos do acaso, ressalta-se um *boom* no consumo de charutos, especialmente no mercado americano de charutos, nas categorias dos charutos superiores considerados bens de luxo. A Menendez Amerino aproveitou a demanda favorável para incrementar as suas exportações para

o mercado internacional. Como resultado de acreditar nessa estratégia, a empresa, já em 1998, consolidou o posto de maior exportadora de charutos do Brasil.

No ambiente cultural, a distância psíquica emergiu como uma manifestação, mas essa só teve influência nas fases iniciais de crescimento da empresa, quando a empresa dependia essencialmente do conhecimento dos sócios fundadores para exportar. A partir do momento em que a empresa se desenvolveu, ela começou a estabelecer novos critérios de escolhas dos seus mercados externos devido ao acesso as informações internacionais, corroborando o que preceitua Nordström (1991, p. 28) que, hoje, as empresa não precisam construir seu conhecimento exclusivamente baseado *in house*, devido à rapidez e facilidade de acesso às informações sobre o mercado internacional.

5 CONCLUSÃO

Ao longo do processo de internacionalização da empresa investigada, foram observadas as estratégias realizadas, os acontecimentos marcantes e as mudanças estratégicas relevantes mencionadas pelos líderes da organização bem como as que se evidenciaram na pesquisa documental. Durante o processo de investigação percebeu-se que a empresa vivenciou três importantes fases em sua internacionalização. Na primeira fase, verificou-se, como é característica nos estágios de desenvolvimento das empresas, a incidência do pensamento intuitivo aliado a um conhecimento prévio dos líderes sobre o mercado em que estes atuavam. A essa questão acrescenta-se a sensibilidade dos empreendedores de conhecerem as particularidades e características de cada mercado, fundamentais no processo de atuar em mercados externos. A segunda fase, foi marcada por significativas mudanças estratégicas ocorridas na empresa. Percebe-se que nas duas primeiras fases acontecem três fatos que merecem uma menção por sua importância na atuação estratégica futura da firma: o primeiro relacionado ao processo estratégico organizacional e os dois últimos relacionados às questões macro estratégicas.

A terceira fase é caracterizada por acontecimentos no contexto externo, especificamente com relação à taxa de câmbio, oferta de crédito, taxa de juros e abertura da economia brasileira junto com a demanda crescente por charutos nos EUA. A última fase na empresa constitui-se um padrão de formação da estratégia baseada no pensamento e planejamento formal, e por alterações estratégicas ocorridas devido à incorporação na estrutura organizacional de dois novos sócios diretores, originários da associação com o Grupo Multi.

Na maior parte do período analisado, o processo de formação das estratégias com base no incrementalismo lógico esteve presente na organização. A empresa permuta o *know-how* dos seus diretores com a concepção da estratégia centrada no planejamento, ou seja, uma combinação entre o planejamento racional e a aceitação da existência das estratégias emergentes, formando um modo híbrido na formulação do processo estratégico de internacionalização da empresa.

O caso da Menendez Amerino aparentemente parecia encaminhar-se para o típico padrão de internacionalização revelado em muitas pesquisas, quando as empresas tendem a desenvolver-se inicialmente no mercado doméstico, assumindo passos incrementais nas operações de internacionalização e movendo-se para mercados culturalmente familiares ou geograficamente mais próximos. Em vez disso, a Menendez foi fundada com o objetivo de explorar uma oportunidade de exportação, principalmente para o mercado americano. A pré-disposição da empresa para o comportamento *born global* foi alicerçado no *backgrounds* dos fundadores sobre o mercado externo. Nesse sentido, a decisão de exportação, seguiu um processo totalmente racional, ou seja, desde

o princípio a empresa já possuía um plano para atuar internacionalmente, tornando-se, assim, uma questão tipicamente deliberada por parte dos empreendedores.

A análise da trajetória de internacionalização da empresa é marcada por dois fatores fundamentais: conhecimento acumulado e vantagens comparativas. No que diz respeito ao primeiro fator, o caso da Menendez Amerino aparentemente parecia encaminhar-se para o típico padrão de internacionalização revelado em muitas pesquisas, quando as empresas tendem a desenvolver-se inicialmente no mercado doméstico, assumindo passos incrementais nas operações de internacionalização e movendo-se para mercados culturalmente familiares ou geograficamente mais próximos. Em vez disso, a Menendez Amerino foi fundada com o objetivo de explorar uma oportunidade de exportação, principalmente para o mercado americano.

Nesse sentido, no início de suas operações, as estratégias de internacionalização seguiram um planejamento guarda-chuva. Verificou-se também, que a empresa permuta o *know-how* dos seus diretores com a concepção da estratégia centrada no planejamento, ou seja, uma combinação entre o planejamento racional e a aceitação da existência das estratégias emergentes, formando um modo híbrido na formulação do processo estratégico de internacionalização da empresa.

No que diz respeito as vantagens comparativas, essas fundamentam a base para competição internacional da Menendez Amerino na sua indústria. Visto que a abundância, qualidade, acessibilidade e custo da terra, água, condições climáticas bem como localização, criam um contexto no qual a Menendez Amerino fundamenta suas estratégias internacionais. Não foram encontradas evidências suficientes da influência das escolhas gerenciais na formação das estratégias de internacionalização da empresa, uma das explicações possíveis seria que a empresa encontra-se ainda nos estágios iniciais de internacionalização.

A realização desta pesquisa constitui uma contribuição acadêmica sobre o processo de internacionalização da indústria de charutos e cigarrilhas do Brasil, a partir da perspectiva de uma visão estratégica centrada no processo estratégico (pensamento, formação, mudança). Essa investigação possibilitou analisar as estratégias de internacionalização desenvolvidas pela empresa, estudada, por meio das teorias apresentadas, formando uma nova base teórica para os pesquisadores acadêmicos interessados nessa indústria. Para que haja a continuidade e aprofundamento nessa área, é importante recomendar estudos que integrem e ampliem o foco de análise até aqui investigado. Com isso, sugere-se estudar: a formação do mapa cognitivo dos empreendedores fundadores interfere no processo de internacionalização das empresas?

Além de colaborar com a academia, procurou-se, nesta investigação, proporcionar informações importantes aos profissionais da indústria de charutos e cigarrilhas, principalmente aqueles que atuam em níveis internacionais. Dessa forma, nesta pesquisa, tentou-se fornecer informações a respeito do processo de formação das estratégias para aqueles que dirigem empresas que atuam internacionalmente nessa indústria. Espera-se, portanto, ter-se contribuído para o entendimento do processo de internacionalização dessa indústria.

Artigo submetido para avaliação em 28/02/2011 e aceito para publicação em 02/10/2012

REFERÊNCIAS

ANDERSSON, Ulf; JOHANSON, Jan, VAHLNE, Jan-Erik. Organic Acquisitions in the Internationalization Process of the Business Firm. **Management International Review**, v. 37, n. 2, p. 67-84, 1997.

ATHERTON, Andrew; ELSMORE, Peter. Structuring qualitative enquiry in management and organization research: a dialogue on the merits of using software for qualitative data analysis. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 2, n. 1, p. 62-77, 2007.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, Christiane K, BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

BARNEY, J.B. Firms resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BARRETO, Antonio. A Internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: Rocha, Ângela d (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CONDO, Arturo. **Internationalization of firms based in developing economies**. D.B.A., Harvard University, 2000.

COOPER, Donald R. e SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

DE WIT de Bob; MEYER Ron. **Strategy**: process, content, context an international perspective. London: Thomson, 2004.

DHANARAJ, Charles; BEAMISH, Paul W. A resource-based approach to the study export performance. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n.3, p. 242-261, 2003.

DUNNING, J.H. Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**. v. 11, n.1, p. 9-31, 1980.

_____. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v.19, n. 1, p. 1-31, 1988.

GLASER, Barney G., STRAUSS, Anselm L. **The discovery of grounded theory**: strategies for qualitative research. Aldine de Gruyter, New York, 1967.

GRANT, Robert M. **Contemporary strategy analysis**: concepts, techniques and applications. 2 ed, Oxford: Blackwell Publisher, 1995.

HALL, Richard. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 135, feb. 1992.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n.1, jan./fev./mar. 2003.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**: Competitividade e Globalização. 4. ed. São Paulo: Thomson, 2002. 550 p.

HOLM, Desiree Blankenburg; ERIKSSON, Kent; JOHANSON, Jan. Business Networks and Cooperation in International Business Relationships. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 1033-1053, 1996.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL. F. The internationalization of the firm – Four Swedish cases. **The Journal of Management Studies**, p. 305-322, 1975.

JOHANSON, Jan; MATTSON, Lars-Gunnar. **Internationalization in industrial systems: A network approach**. In: *The Internationalization of the Firm: A reader*. 2. ed. Thomson Business Press, 1988.

JOHANSON, J. ; VAHLE, J. The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business studies**, v. 8, p. 23-32, spring, 1977.

_____. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1411-1431. 2009.

KOVACS, Érica Piros. **O processo de internacionalização das empresas do Nordeste: proposição de um framework**. Recife: UFPE, 2009, 394 f. Tese (Doutorado no Programa de Pós-Graduação Administração), CCSA, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

_____. MORAES, Walter A. F., OLIVEIRA, Brigitte R. Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. **REGE. Revista de Gestão USP**, v. 14, p. 17-29, 2007.

KUADA, John; SORENSEN, Olav J. **Internationalization of Companies from Developing Countries**. International Business Press, 2000.

LAM, Long W; WHITE, Louis P. An adaptative choice model of the internationalization process. **International Journal of Organizational Analysis**. v. 7, n. 2, p.105-134. april. 1999.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MATOS; K. S. L.; VIEIRA, S. L. **Pesquisa educacional: o prazer de conhecer**. Fortaleza: UECE, 2001.

MELIN, Leif. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, vol. 13, p. 99-118, 1992.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, Henry. An emerging strategy of direct research. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 582-589, Dec.1979.

MINTZBERG, Henry; MCHUGH, Alexandra. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 160-197, jun. 1985.

_____; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**. v. 6. n.3. 1985. p. 257-272.

NARAYANAN, V. K.; FAHEY, L. **Análise macroambiental: compreendendo o ambiente fora do setor**. In FAHEY, L.; RANDALL, R. M. *MBA: Curso Prático de Estratégia*: 214 – 243. São Paulo: Editora Campus, 1999.

NORDSTRÖM, Kjell A. **The internationalization process of the firm: searching for new patterns and explanations**. Dissertation for the doctors degree in Business Administration at the Stockholm School of Economics, Institute of International Business, Stockholm ,1991.

NÚCLEO DE ESTUDOS DO RECÔNCAVO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS - NERAN. **Estudos das potencialidades empreendedoras de renda e trabalho no recôncavo delimitado**. FAPESB, 2004.

NUNES, A. C. P. P. **Competitividade na indústria de charutos da Bahia**: o caso Menendez Amerino & Cia. Ltda, em São Gonçalo dos Campos, 1977 -2002. 2003. Dissertação (Mestrado) – Escola de Agronomia, Universidade Federal da Bahia, Cruz das Almas, 2003.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research and evaluation methods**. California: Sage Publication, 2001.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. 3.ed. Oxford; England: Oxford University Press. 1959.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, Baffins Lane – England, v. 14, p. 179-188, 1993.

PETTIGREW, Andrew M. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, nov. 1987.

PORTER, Michael **Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p.77-90, nov./dez, 1996.

_____. **Competição. Estratégias Competitivas Essenciais**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999

REID, Stan D. The decision –maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, v. 12, 1991.

RODRIGUES, Suzana Braga, SÁ, Raquel C. Radamás de. Estrutura organizacional brasileira: aplicações do modelo de Aston e implicações metodológicas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n.4 p. 509-527, 1979.

RUBIM, Monique. **A Internacionalização da moda brasileira**: Um estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, COPPEAD, Rio de Janeiro, 2004.

SECRETARIA DE IRRIGAÇÃO AGRICULTURA E REFORMA AGRARÁRIA - **SEAGRI**. Disponível em:< <http://www.seagri.ba.gov.br>>, Acesso em: 26 jun. 2006.

SHARMA Varinder M.; ERRAMILI, M. Krishna. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, Winter 2004, v.12. 2004.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DA INDÚSTRIA DE FUMO – **SINDIFUMO**. Disponível em: <<http://www.sindifumo.com.br>>. Acesso em: 13 jul. 2006.

STAKE, Robert E. **The case of case study research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. p. 1-12.

STÖTTINGER, B.; SCHLEGELMILCH, B.B. Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive? **International Marketing Review**. v. 15. n. 5. 1998. p. 357-372.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 169-188, 1992.

VERNON, Raymond. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**. 1966. p. 191-207.

_____. The product cycle hypothesis in a new international environment. **Bulletin**. 1979. p. 255-267.

WELCH, L.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, v.14, n.2, p. 34-55. 1988.

WERNEFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, 1984.

WILD, John J.; WILD, Kenneth L. HAN, Jerry C. Y. **International business**. New Jersey: Prentice-Hall, 2006.

YEOH, Poh-Lin. International learning: antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context. **International Marketing Review**, v. 21, n. 475, p. 511-531, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 212.